[illegible]

[illegible]

赢在精细化

把工作做精 将事情做细

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 目录
- 前言
- 第1章 工作精细化（1）
- 第1章 工作精细化（2）
- 第1章 工作精细化（3）
- 第1章 工作精细化（4）
- 第1章 工作精细化（5）
- 第1章 工作精细化（6）
- 第1章 工作精细化（7）
- 第1章 工作精细化（8）
- 第1章 工作精细化（9）
- 第1章 工作精细化（10）
- 第1章 工作精细化（11）
- 第1章 工作精细化（12）
- 第1章 工作精细化（13）
- 第1章 工作精细化（14）
- 第1章 工作精细化（15）
- 第1章 工作精细化（16）
- 第1章 工作精细化（17）
- 第2章 质量精细化（1）
- 第2章 质量精细化（2）
- 第2章 质量精细化（3）
- 第2章 质量精细化（4）
- 第2章 质量精细化（5）
- 第2章 质量精细化（6）
- 第2章 质量精细化（7）

目录

前言
第1章工作精细化
一、精细化的核心是做事做到位
二、把小事做细，把细节做透
三、看似“差不多”，其实差很多
四、做任何工作都追求精益求精
五、不断追求完美的工作表现
六、“用心”才能实现精细化
七、精细化重在善始善终
八、把复杂的问题简单化
九、对细节问题要有追根究底的精神
第2章质量精细化
一、追求质量“零缺陷”，创造高效益
二、产品质量是生产出来的，不是检验出来的
三、对产品质量来说，不是100分就是0分
四、质量一次就做对，代价最低
五、追求质量百分百，实现质量精细化
第3章成本管控精细化
一、精细化对企业最大的贡献在于成本控制
二、不该浪费的，一分钱也不浪费
三、成本分析要追根究底，分析到最后一点
四、成本控制不仅仅是管理者的事情
五、培养节俭文化，为企业精打细算
六、节约下来的都是利润
第4章安全生产精细化
一、安全生产无小事

二、安全工作需要“小题大做”
三、安全生产精细化依赖员工的责任心
四、精细化安全生产不允许侥幸心理
五、建立安全生产精细化的预防措施
六、付出一万的努力，防止万一的发生
第5章服务精细化
一、服务更要精细化
二、精细化服务要用“细节”说话
三、细节服务感动人心
四、做好精细化服务，为企业赢得更多的客户
五、从细微处培养忠诚的客户
六、通过精细化服务来满足顾客的个性化需求
第6章精细化关键在于执行
一、精细化重在执行落实
二、细节造就完美执行力
三、用制度保证精细化的执行
附：“赢在精细化”参考培训

前言

前言

所谓精细化，就是精密、细致之意，精细化并非新鲜事物，自古有之。老子曰：“天下大事必作于细，天下难事必成于易。”被誉为当代细节专家的汪中求先生在《细节决定成败》一书中指出：精细化的时代已经到来，细节决定成败。

著名经济学家吴敬琏教授先后两次深入浙江省宁波市考察民营企业后指出：“企业应该走‘精细化’发展的路子。”

中国房地产界的领头羊——万科集团董事长王石说：“精细化是未来十年的必经之路。”

为什么来自学界和商界的精英人物均不约而同地推崇精细化？因为精细化是时代发展的趋势，也是企业发展的必经之路。

在汪中求先生看来，精细化是我国企业（包括有管理属性的公共机构和政府）必须迈过的一道坎儿，无论是何种行业，还是哪家企业，离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

精细化不是什么新理念，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。

精细化是一种精神、一种意识、一种理念、一种作风、一种认真工作的态度、一种精益求精的工作方式。精细化在我们的实际工作中无处不在，具体到企业中表现为：管理精细化、质量精细化、工作精细化、成本管控精细化、安全生产精细化、销售服务精细化、营销精细化、业务流程精细化、产品开发精细化、企业文化精细化等。

精细化越来越受到管理高层的重视，但是实施精细化涉及基层经营活动的各个环节，仅仅有管理高层的积极性还是不够的，需要将精细化理念植根于每一位员工的脑海之中。因为精细化是靠全体员工来

落实到位的，员工才是精细化的真正执行者，只有全体员工具备精细化管理意识和精细化精神，企业的精细化才能落到实处，产生实效。

针尖上打擂台，拼的就是精细。精细化精神理应渗透到每个部门、每个岗位、每个环节、每件事、每个人，进而形成一个完善的精细化体系，把每个细节上的事情做细、做深、做透，企业才能做强、做大。

海尔集团董事局主席张瑞敏说："把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。"精细化不是一项阶段性任务，而是一项长期的系统性工程。我们必须不断改变粗放的工作方式，事事力求精细，持之以恒地做下去，长期坚持就会形成习惯，良好的习惯就会成为品质。这种品质最终将决定个人成长和企业发展、成败的命运。

当精细化成为我们每一个人内在的品质时，它将不只是一种管理体制，也不仅是一种思想方法，它必将作为一种生存方式对我们的工作和生活产生深远的影响。

精细化精神是我们打开成功之门的钥匙，是我们通往事业彼岸的桥梁。精细化理应成为我们工作的灵魂、行动的指南。特别是每当我们结束了一天的工作后，都应该对着心中的自己问："今天，你精细化了没有？"

本书在编撰的过程中，得到了张书兰、张旭东、邹华英、张鸿波、汤凌、董全才、谷桂琴、王甲有、任燕飞、高志坚、蒋如彬、熊竹根、黄诗国、廖彩扬、黄龙、郝敬刚、洪辉伍、古剑声等人士的支持和参与，在此深表谢意。同时，欢迎读者朋友对本书提出宝贵的意见和建议，我们的信箱是lgy200808@163.com。

第1章 工作精细化（1）

第1章工作精细化

一、精细化的核心是做事做到位

精细化是组织大家将大目标分解到每个人身上，把上级要求事项做到位。在规定的数量、质量、时间域值内完成。精是水平高，细是做事具体、到位。精细化的核心是把事情做到位，而且持续下去变成日常习惯。

精细化有着一套系统的理论，把精细化理论运用到实际工作中，就是让人们把应该做的事情做到位。

每个人都有自己的职位，每个人都有自己的做事准则。医生的职责是救死扶伤，军人的职责是保卫祖国，教师的职责是培育人才，工人的职责是生产合格的产品……社会上每个人的职位不同，职责也有所差异，但不同的职位对每个人却有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。做事做到位应是每个员工最起码的工作准则，也是做人的基本要求。只有做事做到位，才能提高工作效率，才能获得更多的发展机会。

各行各业，无不在呼唤做事做到位的员工。

一位著名企业家对“做事不到位”的当头棒喝

现代职场中，有些人凡事都得过且过，做事不到位，这绝对不是个别现象，而是存在于广大企业的一个普遍问题。

在2000年第10期的《南风窗》杂志上有东方集团董事长刘永行写的一篇文章——“昂贵的中国人力资源”，在这篇文章里，我们看到了这位著名企业家对“中国人做事不到位”的当头棒喝：

“这几年，因为希望集团规模逐渐增大，员工也多了起来，学习同行的管理经验，是提高自己管理水平的一条有效之路，所以我经常出国去看别的国家的同类企业。最近一次到韩国的一家面粉企业参观，给我感触很深，回来后好几个晚上都睡不好觉。”

“那是希杰集团下面的一个面粉厂，它每天处理小麦的能力是1500吨，雇用了66个员工。那里的员工工作效率之高令我惊叹。我是干这一行的，我知道中国同样的企业一般生产能力在几百吨，但是雇用员工一般要超过100人。我们希望集团效率要比国内同类企业高一些，250吨处理能力的工厂一般雇用70～80人，但也已经是希杰集团那家工厂的6倍了。”

“可是更令人刺激的是，后来和这家工厂的管理层交谈的时候，他们说，他们也在中国内蒙古的乌兰浩特办过工厂。250吨的处理能力，他们雇用了155人，效率与韩国企业相比居然有10倍的差距，经过一段时间的经营以后，他们觉得效益太差，就把这家工厂给关闭了。这是什么原因呢？是设备的先进程度不如韩国吗？不是。韩国的这家工厂是20世纪80年代投入生产的，而内蒙古的那家工厂是在20世纪90年代建起来的，设备全套进口，比韩国那家工厂还先进。管理者同样是韩国人，我们后来还碰到了在内蒙古那家工厂的厂长。我专门就这件事问过那位厂长：为什么同样的设备，同样的管理层，中国那家工厂就要雇用那么多人。那位厂长很含蓄地回答我：‘中国人做事不到位！’就是这句话，让我回来以后几个晚上睡不好。”

回国后，刘永行琢磨了好几个晚上，他终于明白了：“那位厂长的一句‘中国人做事不到位’，确实是把我们的毛病指到了根子上。由此，我得出了一个很惊人的结论：中国的人力资源成本其实是非常高的。不要只看我们每个人的薪水很低，我们做事情的效率也比人家低，而每个人低那么一点点，体现在一个企业、一个社会，就是非常大的差距。”

也许，员工与员工之间在工作时间上差不了多少，但是，每个人都相差一点点，积累起来，就会形成企业效益之间的巨大差距；每个企业都相差一点点，积累起来，就会形成国家生产力之间的差距。这些差距，正是由于我们每个人一点点的差距造成的，要想弥补这种差距，就必须要求我们每个人：做事做到位！

第1章 工作精细化（2）

刘永行最后在文章中说：“如果我们每个人不是把事情只做到9分，而是做足10分；如果整个企业都这样，我相信我们的员工就能拿10倍于现在的工资。如果我们每个人的工作都再改进一点，做足11分，尽到12分的责任，我们不就能赶上欧美了吗？”

刘永行的这篇文章，通过自己的反思和分析，给众多的中国人以“当头棒喝”，并由此得出“昂贵的中国人力资源成本”的惊人结论。

只有“做到位”，才能创造价值

在很多公司中，令老板最头疼的就是员工对布置的工作不积极、努力地去做，不按质、按量地去完成，而只做一些表面文章。这些员工不重视日常事务，基础工作不踏实、不完善，审核前实行突击战略，只做表面文章，敷衍了事，对于这种工作作风，实际效果可想而知。

许多人外出，总要带上一只旅行杯。旅行杯的盖子一定要盖好、拧到位，否则，杯里的水就会洒出来。旅行杯的盖子如果拧不到位，就等于没盖盖子。由此想到，任何一项工作如果不做到位，就难以收到预期的效果，甚至等于没做工作。

美国肯德基公司为何能顺利地进入中国市场，很重要的一条就在于它对中国市场进行了充分的预测。通过预测，广泛地收集了信息，在此基础上，进行了科学的决策。

起初，肯德基公司派了一位执行经理来北京考察中国市场，他来到北京街头，看到川流不息的车辆、熙熙攘攘的人群，非常兴奋地向总公司汇报说：中国的市场潜力很大。当总公司向他询问具体数据资料时，他却张口结舌，说不上来了。总公司对此非常恼火，以不称职为由将其降职了。

紧接着总公司又派出了一位执行经理来考察。这位经理做事很到位，他没有走马观花，而是实实在在地做了几件事，精心地进行了调

查和实测。

首先，这位经理在北京的几个街道上，用秒表测出人流量，大致估算出每日每条不同街道上的客流量。他利用暑期，临时招聘了一些经济类专业的大学生做职员，在北京设置品尝点，请不同年龄、不同职业的人免费品尝肯德基炸鸡，尤其是在北海公园这座皇家园林，利用这里游人众多的特点，广泛征求各种意见。他们详细询问品尝者对炸鸡味道、价格、店堂设计方面的意见和建议。不仅如此，这位经理还对北京鸡源、油、盐、茶及北京鸡饲料进行了调查，并将样品数据带回美国，逐一作分析，经电脑汇总得出“肯德基”进入北京市场会有巨大的竞争力的结论。

做事做到位与不到位其结果是完全不同的。只有做事做到位的员工，才能为企业创造价值，才能成为老板心目中的优秀员工。

将事情踏踏实实地做到位

越来越多的员工只管上班，不问贡献；只管接受指令，不顾结果。他们应付差事，把事情做得“差不多”成了他们的行为准则。

海尔集团董事局主席张瑞敏说：“如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始也会擦六遍，慢慢觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了。”张瑞敏认为：“这种人最大的毛病就是做事不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。”

第1章 工作精细化（3）

张瑞敏就是因为熟知某些人做事不到位，才发明了“日清日毕，日清日高”的OEC管理办法，以此来严格要求每天的工作必须当日完成。

1997年10月的一次例会上，海尔销售公司按照例行管理制度复审冷柜电热本部对某地区用户回访的电话记录，发现记录上许多页都仅写着“占线”两字。于是，张瑞敏把这件事作为案例让各个本部的部长发表一下对此事的处理意见，有的人说“抓体系”，有的人说“抓作风”，当时冷柜电热本部的部长回答：“回去查一查下面的员工是怎样干的？”

张瑞敏听了以后，当即指出：“你现在最要抓的就是你自己的思想作风和工作作风问题。你的下级不认真，是因为你没有要求他们认真。”抓事容易，抓问题难，通过抓问题带作风更难。如果自己不先认真起来，不能把一件事抓到底、抓出结果，以身作则带动整体作风，又怎么能要求下面的员工认真呢?

通过这一问题，张瑞敏发现以前曾经多次批评过的大企业病“说了不等于做了，做了不等于做到位”的现象在企业中仍然存在。

张瑞敏常常向员工灌输这样一个理念：“说了不等于做了，做了不等于做对了，做对了不等于做到位了，今天做到位了不等于永远做到位了。”只有“永远做到位”，才能创造价值。

中国有许多企业曾提出了很多的管理概念和口号，但没有几家企业能像海尔集团那样把概念和口号落实得那么“到位”。海尔集团甚至可以把这样的概念落实到厕所里：几点几分谁来洗厕所，几点几分谁来检查，几点几分谁来检查检查者是否来检查过。

对于现代企业和组织来说，也许最应该提的两个字就是“到位”。毫不夸张地说，企业和组织内从来不缺乏聪明人，也从来不缺乏能够做大事的人，但是缺乏那种能够将事情踏踏实实地做到位的人。

在当今这个日新月异的时代，作为企业和单位的一员，我们应当“做事做到位”；作为企业管理者，我们应当“管理管到位”。如果我们能够真正地将这“两个到位”做到位的话，我们的工作又何愁不能实现突破与飞跃呢?

二、把小事做细，把细节做透

我们常说要追求卓越，其实卓越就是苛求精细化的具体表现，卓越并非高不可攀，只要我们认真从自己做起，从日常的每一件小事做起，并把它做精做细，就可以达到卓越的境界。

然而，在现实生活中，想做大事者比比皆是，但愿意把小事做细、把细节做透的人却少之又少。把小事做细、把细节做透，是一种认真的态度和科学的精神。精细化时代已经到来，那些考虑细节、注重细节的人，将小事做细、将细节做透的人，往往能够从细节中找到机会，将工作做得更好。

从细节、小事做起

做事粗糙，满足于“差不多”，是管理不善的企业的痼疾，也是我们产品质量和服务质量上不去的重要原因之一。

与“差不多”、“大概是”等观念相对应的，是人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，“芸芸众生能做大事的人实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许过于鸡毛蒜皮，但这就是工作、就是生活，同时也是成就大事的不可缺少的基础。”所以，无论做人、做事都要注意细节，从小事做起。

第1章 工作精细化（4）

在工作中，没有一件事情小到不值得去做，也没有一个细节细到应该被忽略。

日本狮王牙刷公司的员工加藤信三就是一个活生生的例子。有一次，加藤信三为了赶去上班，刷牙时急急忙忙，没想到牙龈出血。他为此大为恼火，上班的路上仍是非常气愤。

回到公司，加藤信三为了把心思集中到工作上，还是硬把心头的怒气给平息下去了。之后，他向几位要好的伙伴提及此事，并相约一同设法解决牙刷容易伤及牙龈的问题。

他们想了不少解决刷牙造成牙龈出血的办法，如把牙刷改为柔软的狸毛；刷牙前先用热水把牙刷泡软；多用些牙膏；放慢刷牙速度等，但效果均不太理想。后来他们进一步检查牙刷毛，在放大镜底下，发现牙刷毛顶端并不是尖形的，而是四方形的。加藤信三想："把它们改成圆形的不就行了！"于是他们着手改进牙刷。

经过实验取得成效后，加藤信三正式向公司提出改变牙刷毛形状的建议，公司领导看后，也觉得这是一个特别好的建议，欣然把全部牙刷毛的顶端改成了圆形。改进后的狮王牌牙刷在广告媒介的作用下，销路极好，销量直线上升，最后占到了全国同类产品的40%左右，加藤信三也由普通职员晋升为科长，十几年后成为公司的董事长。

牙刷不好用，在我们看来是司空见惯的小事，所以很少有人想办法去解决这个问题，机遇也就从身边溜走了。而加藤信三不仅发现了这个小问题，而且对此进行细致的分析，从而使自己和所在的公司都取得了成功。

从辩证的关系来看，大事是由若干小事构成的，小事决定了大事。如果不关心每一件小事，不做好每一件小事，也就做不好大事，也就不能做大事。张瑞敏把做好小事概括为两句话："把每一件简单的

事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”海尔集团办公大楼的每一块玻璃都明亮清晰，这是因为员工每天都将玻璃一块一块擦拭。如果没有乐于做小事的人，就不会有这样的结果。擦拭玻璃很简单，每天都这样来回地重复，如果做一天，对谁都非常容易，但如果是一年三百六十五天都这样，那就是件很不容易的事了。做好每一件小事，对每个人来说，是一种理念、一种素质的考验。

把每一件事都做细、做透

要做好小事，其保证是把小事做细、做透。如果粗枝大叶地去做一件小事，那是不可能做好的。将小事做细，就是将小事做到位、做透彻。丰田汽车社长认为，其公司最为艰巨的工作不是汽车的研发和技术创新，而是生产流程中一根绳索的摆放要不高不矮，不偏不歪，而且要确保每位技术工人在操作这根绳索时都无任何偏差。

一个公司在本地开产品订货会，由于工作做得细、做得透，使营销业绩猛增至平常订货会的5倍。这样一个订货会，该公司并没有什么特别诱人的促销方案，也没有请大牌明星到会捧场，唯一可以圈点的，是他们对细节的关注和秉持。

首先是周密的计划。为了这次秋季订货会，他们提前一年在国内选择了一个城市市场作为试点，全程拍摄了VCD，并且对这次会议做了很多详细的研究。市场推广部也在这些工作的基础上，制定了厚厚一本《订货会操作流程手册》，将所有的战略和战术的细节量化。

在订货会之前，主办者又一起去了正在召开订货会的城市观摩，一起参与会场布置、会议安排、事先的预演。不仅如此，在开订货会以前，又再次和经销商开了几次准备会议，对展会流程、会场布置、人事安排、客户邀请、模特选择、时间安排以及可能会出现的问题的解决方案等都进行了充分的讨论。会议开始前一天，他们按照计划布置好了会场，又详细地将所有人员的工作重新确认了一下，对物料和会议资料重新做了检查，所有的会场设施和宾馆服务人员的工作时间

也做了确定。最后，又将第二天的程序全部预演了一遍，确保第二天的订货会万无一失。

第1章 工作精细化（5）

将小事做好，努力把小事做细、做透，小事成就大事，细节成就完美。把小事做细、把细节做透是企业管理的基础要求，对企业有着积极的意义。如果企业的员工养成把小事做细、把细节做透的职业习惯，这样的企业一定是很有执行力和竞争力的企业。

三、看似“差不多”，其实差很多

每个企业和组织里都可能存在这样的员工：他们每天按时打卡、准时上班，但是却没有及时完成工作；他们每天早出晚归、忙忙碌碌，却不愿精益求精，把工作做到位。越来越多的员工只管上班，不问贡献；只管接受指令，却不顾结果。他们应付差事，把事情做得“差不多”成了他们的行为准则。

究其原因，就是“差不多就行，何必太认真呢？”这种工作态度在作祟。

“差不多”已经成为人类各项事业的敌人，但是它们有一个共同的天敌，那就是深藏在我们内心深处，需要我们激发和唤醒的追求认真、完美态度的精细化精神。

无处不在的“差不多先生”

我们的身边有很多“差不多先生”，我们自身也可能就有“差不多先生”的影子。关于这类人的性格和状态，国学大师胡适先生曾于1924年6月28日在当时的《申报》发表《差不多先生传》一文，可谓把这种人刻画得入木三分，令人叫绝：

你知道中国最有名的人是谁？提起此人可谓无人不知，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，也一定听别人谈起过他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人民的代表。

“差不多先生”的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味

和口味都不很讲究；他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很缜密。

他常常说："凡事只要差不多就好了，何必太精明呢？"

他小的时候，妈妈叫他去买红糖，他却买了白糖回来。妈妈骂他，他摇摇头道："红糖和白糖不是差不多吗？"

他在学堂的时候，先生问他："直隶省的西边是哪一个省？"他说是陕西。先生说："错了，是山西，不是陕西。"他说："陕西同山西不是差不多吗？"

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不精细，"十"字常常写成"千"字，"千"字常常写成"十"字。掌柜的生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地说："'千'字比'十'字只多一小撇，不是差不多吗？"

有一天，他为了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站，结果迟了两分钟。火车已在两分钟前开走了。他白瞪着眼，望着远去的火车上的煤烟，摇摇头道："只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司未免也太认真了，8点30分开同8点32分开，不是差不多吗？"他一面说，一面慢慢地走回家，心里却不明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天，他忽然得了一种急病，叫家人赶快去请东街的汪大夫。家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街的汪大夫，就把西街的牛医王大夫请来了。"差不多先生"病在床上，知道寻错了人，但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想道："好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看吧。"于是这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给"差不多先生"治病。不一会儿，"差不多先生"就一命呜呼了。

第1章 工作精细化（6）

“差不多先生”差不多要死的时候，断断续续地说道：“活人同死人也差……差……差……不多……凡事只要……差……差……不多……就……好了，何……何……必……太……太认真呢？”他说完这句话，方才气绝。

他死后，大家都很称赞差不多先生样样事情看得破，想得通，大家都说他一生不肯认真，不肯算账，不肯计较，真是一位有德行的人，于是大家给他取个死后的法号，叫做“圆通大师”。

他的名誉越传越远，越久越大。无数无数的人都学他的榜样。于是人人都成了一个“差不多先生”。 看了胡适先生的这篇《差不多先生传》，再对照一下当今社会人们的心态，不禁令人汗颜。80多年过去了，现在看看我们周围，“差不多”心态并没有随着时间的流逝而消失，而是依然普遍存在。今天职场上的中国人仍然有这种大而化之、马马虎虎的毛病，以至于企业和组织中“差不多先生”比比皆是，“基本”、“好像”、“几乎”、“大约”、“估计”、“大致”、“大概”等，成了“差不多先生”的常用词。

在我们的企业、组织机关里，“差不多先生”可以说是无处不在，无时不有：打包不方正，差不多就行了；检验疵点没标识，差不多就行了；管理人员检查考核不认真，差不多就行了；不肯算细账，质量差点、成本高点、价格低点、利润少点，差不多就行了；遇事不肯斤斤计较，不求过得硬，只求过得去，对人对己差不多就行了。其结果是工作马马虎虎，敷衍了事，产品送到客户手上，不是退货，就是索赔，使工厂失去客户，丢掉市场。由此可见，“差不多先生”有其生存的广阔空间，它给我们的工作带来了极大的危害。“差不多”现象的存在和蔓延，既害了他人，更害了自己。因此，绝不能任其滋生蔓延，必须想办法努力克服，彻底根除！

“差不多”其实差很多

做事情如果有“差不多”、“大概过得去”、“还行吧”、“凑合”等这样的心态，那是很要命的，殊不知“差不多”，其实是差很多。

正是因为我们有这种心态，工作中才漏洞百出，产品才缺乏竞争力。因为“差不多”，我们的许多企业被拒之门外，我们的产品总是被打上二等货色的标签，看似与一等品只差一点，其实是差很多。

很多时候，“差不多”就是差很多。我们来看下面的例子：

1993年全国小麦价格开始上涨，一家私营面粉厂的业务员来到小麦产区采购小麦，这时产区的一些粮库大多是待价而沽，不想卖粮食，经不起业务员的纠缠，粮库的负责人说：“粮食有的是，卖给你也行，一吨1000元，你要不要？”

这位业务员拿不定主意，他不知道自己出来这半个多月全国的小麦涨到什么价钱了，于是给公司老板发电报问：“一万吨小麦，每吨1000元，价格高不高？买不买？”

老板看到电报后生气地对秘书说：“真是乱弹琴，哪有这么高的价格，现在最高的价格也不到900元，给他发电报，就说价格太高！”

秘书赶紧跑到邮局发了个电报：“不太高”。

没几天，业务员带着签订的购销合同回来了，老板莫名其妙，追查原因才知道，秘书发电报时，“不”字的后面少了个句号。如果履行合同势必给公司带来100多万元的经济损失，后来经过多次协商，最终赔偿了对方15万元才算了事。当然这位秘书不久就被辞退了，而他在当地再也无法找到工作，不得不远走他乡。

是啊，“不太高”和“不。太高”不是差不多吗？可是就是差了一个小小的句号，却相差十万八千里，这位“差不多先生”也只好背井离乡了。

第1章 工作精细化（7）

“差不多”有时会差很多，无论是相差0.1毫米还是0.1秒，都是毫厘之差，天壤之别！竞技场上，冠军与亚军的区别，有时小到肉眼无法判断。比如短跑，第一名与第二名有时可能相差0.01秒；又比如赛马，第一匹马与第二匹马相差仅半个马鼻子，几厘米而已。但是，冠军与亚军所获得的荣誉与财富却是天壤之别，全世界的目光只会聚焦在冠军身上。

试想一下，如果我们的品质总是可以允许存在一个AQL值（可接受质量水平），那就意味着我们做任何事总是有个偏差。假如每一道工序都可允许0.1%的不合格率，那么一个流程（假设由100道工序组成）结束后产品的合格率就会只有37%。这就是我们的失之毫厘，谬以千里的故事。如果我们的工作每天可以允许1个偏差，那么一个庞大的公司可以经得起多少个1%的偏差？凡事差不多就可以了，问题就是这个“差不多”真的就是差不多吗？其实“差不多”意味着差很多。

凡事最怕“认真”二字。当你讲“差不多”时，请你考虑一下，你完全可以更进一步，不用讲“差不多”的。如果一直“差不多”，最后就会差很多！

彻底告别“差不多先生”

也许在生活中，“差不多先生”对样样事情都看得破、想得开、不计较，能算作是一个“老好人”。不过在职场上，“差不多”的心态却是必须要杜绝的，因为每位员工都是团队的一分子，如果每个人都是“差不多先生”，不仅会导致组织难以获得利润，甚至还会因不慎而造成重大事故。

有一家企业引进了德国设备，德国工程师在设备安装调试验收时，发现有一个螺钉歪了，但是它的紧固度没有问题。我们的工程师认为这没有什么大不了的，所有六角螺钉的紧固度不可能都一丝不差，差不多就行了。德国工程师却坚持说：“不，这完全可以做到。六

角螺钉歪了，是因为在拧这个螺钉的时候，没有按规范标准进行操作。”后来通过调查发现，是我们安装工人的问题。按照技术操作标准要求，上这些大螺钉需要两个人共同完成，一个人固定扳手，另一个人拧螺钉。可是我们的操作却是一个人上螺钉，另一个人休息。

不少人面对工作总是将“差不多、过得去、慢慢来”等话语挂在嘴边。在这种意识的作用下，工作自然会出一些漏子，而当问题出现后，又总是给自己找借口：“不就是螺钉拧歪了吗？又影响不了大局！”、“不就是报表里错了一个数字么，下次注意点就行了。”、“不就是文件页码装订错了么，下不为例就是了。”如此等等。

这种“差不多”心态要不得！我们每个人、每个企业，都要努力避免陷入这个误区当中去。无论做什么事情，都要多问自己几次“真的可以‘差不多’吗？差的那一点会给自己、给公司、给顾客带来什么危害？”只有如此，我们才能彻底告别“差不多先生”，真正杜绝“失之毫厘，谬以千里”的工作失误。

四、做任何工作都追求精益求精

“精益求精”是一种品质、一种能力、一种素养、一种要求。成功的人生源于对“精”的追求，一个人有了“精”的理念，就会有“精”的追求、“精”的目标、“精”的行动，就一定会出成果、出精品，脱颖而出，就一定会出类拔萃成人才，赢得成功人生。

作为员工，我们无论做任何工作，都应该追求精益求精。在企业里，许多员工做事不讲精益求精，只求差不多。尽管从表面来看，他们也很努力，也付出了很多，但结果却总是无法令人满意。

追求精益求精，要避免敷衍了事的态度。敷衍了事，是一些员工常犯的毛病。他们做一天和尚撞一天钟，对于组织布置的工作，从不认真去做，而是敷衍塞责，做一些表面文章来应付。

无论做什么工作，都应精益求精，把工作做到位，这样才能提高工作效率和工作质量，才能获得晋升和加薪的机会。

第1章 工作精细化（8）

现实中常有这样一些人，他们往往不肯把事情做得尽善尽美，只用“足够了”、“差不多了”等来搪塞了事。由于他们没有把根基打牢，没有注重细节，所以过不了多久，他们的工作便会像一所不牢固的房屋一样倒塌。其实，很多时候轻率和疏忽所造成的祸患不相上下。以精益求精的精神去做事，可以使你的才能迅速提高，学识日渐充实，而且可以逐步胜任其他更重要的工作。

追求至善，精益求精，做什么工作都要做到最好，正是今日中国人最缺乏的基本工作精神之一。

身在职场，要把任何事情都做得精益求精，不然你就一定会被淘汰。成功往往与精确的行动有关，那些粗糙的行为只能导致很高的错误率。凡是成功者，在工作中，都有追求精确的精神。

美国一家公司在中国订购了一批价格昂贵的玻璃杯，为此美国公司专门派了一位代表来监督生产。来到中国以后，他发现，这家玻璃厂的技术水平和生产质量都是世界一流的，生产的产品几乎完美无缺。他很满意，就没有刻意去挑剔什么，因为中方自己的要求比美方还要严格。

一天，他无意中来到生产车间，发现工人们正从生产线上挑出一部分杯子放在旁边。他上去仔细看了一下，没有发现这种杯子有什么特别，就奇怪地问：“挑出来的杯子是干什么用的？”

“那是不合格的次品。”工人一边工作一边回答。

“可是我并没有发现这种杯子和其他的杯子有什么不同啊？”美方代表不解地问。

“你自己看，这里多了一个小的气泡，这说明这种杯子在吹制的过程中漏进了空气。”

“可是那并不影响使用啊！”

工人很自然地回答：“我们既然工作，就一定要精益求精，做到最好，任何的缺点，哪怕是客户看不出来的缺点，对于我们来说，也是不允许的。”

“那么这些次品一般能卖多少钱？”

“一块钱左右啊。”

当天晚上，这位美方代表给总部写信汇报道：“一个完全合乎我们的检验和使用标准、价值20元的杯子，在这里却被在无人监督的情况下，用几乎苛刻的标准挑选出来，只卖一块钱。这样的员工堪称典范，这样的企业又有什么不可以信任的？我建议公司马上与该企业签订长期的供销合同，我也没有必要留在这里了。”

任何一家想在竞争中取胜的公司都必须先设法使每个员工精益求精、做到最好。没有精益求精、做到最好的员工，公司就无法给顾客提供高质量的服务，就难以生产出高质量的产品。当员工将精益求精、做到最好变成一种习惯时，就能从中学到更多的知识，积累更多的经验，就能从全身心投入工作的过程中找到快乐。在这复杂多变的竞争环境中，我们需要做事精益求精的人。

五、不断追求完美的工作表现

“不断追求完美的工作表现”——这是老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时，为公司的所有员工，包括管理层的人，设立的“行为准则”。这个“行为准则”被其受益者称为“沃森哲学”。

“不断追求完美的工作表现”，IBM公司希望所有的人对任何事情都以追求最理想状态的观念去对待，无论是产品质量，还是服务品质，都要永远追求完美无缺。老托马斯·沃森经常告诫自己的员工们：“在工作中追求完美，就算没有做到也会比按照一般的标准做要好得多。”

第1章 工作精细化（9）

小托马斯·沃森对于IBM公司的这一行为准则也曾表示说："这个信念能够如变魔术一般引起人们对尽善尽美的狂热追求，当然，一个求全责备的完美主义者，几乎不可能成为一个让人感到舒服的人；一个要求人们达到完美的环境，也不会是一个舒适安逸的'乐居'。但是，追求完美的工作表现，一直是我们不断发展进步的一种驱动力。"

"追求完美"，今天已经成为许多公司的工作准则。其实，它更应是我们为人处世的一种态度、一种精神、一种境界。"天下大事，必做于细"，把每一件小事做好了就是不简单，把每一个细节做好了就会不断趋向完美的境界。

在实际工作中，很多人都认为自己的工作已经做得很好了。但是，你真的已经发挥了自己最大的潜能而把事情做得尽善尽美了吗？每一个人都拥有自己难以估量的巨大潜能，假如能够以尽职尽责的态度工作的话，就能够把自己身上的潜能最大限度地发挥出来，从而把事情做得尽善尽美。

有一个刚刚进入公司的年轻人，自认为专业能力很强，对待工作十分随意。有一天，他的上司交给他一项任务——为一家知名的企业做一个广告宣传方案。

这个年轻人自以为才华横溢，用了一天的时间就把这个方案做完了，交给了上司。他的上司一看不行，又让他重新起草了一份。结果，他又用了两天时间，重新起草了一份，交给上司看了之后，虽然觉得不是特别完美，也还能用，就把它呈报给了老板。

第二天，老板让年轻人的上司把年轻人叫进了老板自己的办公室。问他："这是你能做得最好的方案吗？"年轻人一怔，没敢回答。老板轻轻地把方案推给了他，年轻人什么也没说，拿起了方案，折回了自己的办公室。

然后，他调整了一下自己的情绪，又修改了一遍，重新交给了老板。老板还是那一句话："这是你能做得最好的方案吗？"年轻人心中还是忐忑不安，不敢给予一个肯定的答复。于是，老板让他还是拿回去重新斟酌，认真修改。

这一次，他回到了办公室后，费尽心思，苦思冥想了一个星期，彻底地修改完后交了上去。老板看着他的眼睛，依然问的是那一句话："这是你能做的最好的方案吗？"年轻人信心百倍地回答说："是的，我认为这是最好的方案。"

老板说："好！这个方案批准通过。"

有了这一次的工作经历之后，年轻人明白了一个道理：只有尽职尽责去工作，才能够把工作做得尽善尽美。以后，在工作中，他便经常叮咛自己：不要分心，一定要尽职尽责地对待自己的工作。结果，他变得越来越出色，受到了上司和老板的器重。

在很多企业里，一些人往往不肯把事情做得尽善尽美，只用"还好"、"足够了"等标准来衡量。结果，因为没有把"地基"打牢，计划中的各项细节没有安排妥当，不是做到半途便停止下来，就是工作秩序陷入混乱。没多久，整个计划便像一栋不牢固的房屋一样轰然倒塌。这种敷衍了事的态度及粗陋的工作作风，终究使工作一事无成。

工作是要用生命去做的事情。如果只是以做到"差不多"为标准，那就永远不会成功。可见，追求尽善尽美，把工作做到完美，对每位员工和管理者来说都十分重要。

在这个精细化管理的时代，尽善尽美是很多企业追求的目标。从这个意义上来讲，将细节做得越到位、越完美，企业就越容易脱颖而出。

在某大型机构一座雄伟的建筑物上，有句很让人感动的格言——"在此，一切都追求尽善尽美。"

第1章 工作精细化（10）

生活一再昭示我们：事情不分大小，都应尽善尽美，做到完美无缺为止，否则还不如不做。追求“尽善尽美”，就是要求人们无论做任何事情，都要竭尽全力，以求得完美无缺的结果。它可以作为每个人一生的格言。

六、“用心”才能实现精细化

精细化的核心就是：在每一个岗位上都尽职尽责，把每一项具体的工作都用心做好。有人是这样给成功下定义的：成功就是把每一项具体的工作都做好，成功永远属于用心做事的人。

“全国劳动模范”、“全国杰出青年岗位能手”李素丽说：“认真只能把工作做对，用心才能把工作做好。”人与人之间的智力差别很小，根本的差别在于人的努力程度，在于用心程度，而是否重视细节，则表明了你的用心程度。

随处可见的做事不用心、敷衍了事

在一些企业和组织机关里，一些人做事总是不用心，对工作能敷衍就敷衍、能应付就应付、能逃避就逃避。“粗心、懒散、草率”等这样一些字眼，是他们工作的生动写照。以这样的态度去工作，其结果可想而知。

人类的历史，充满着由于疏忽、畏难、敷衍、偷懒、轻率而造成的可怕惨剧。

1986年1月28日，美国的“挑战者号”航天飞船刚升空就发生了爆炸事件，包括两名女宇航员在内的七名宇航员在这次事故中罹难。调查的结果显示，事故是因一个O形密封圈在低温下失效所致。失效的密封圈使炽热的气体点燃了外部燃料罐中的燃料。尽管在发射前夕有些工程师曾警告不要在冷天发射，但是由于发射已经被推迟了五次，所以警告未能引起重视。这次事件是人类航天史上最严重的一次载人航

天事故。一些人员对于技术人员的建议敷衍了事，结果却造成直接经济损失12亿美元，并使航天飞机停飞近三年。

像这种因工作中敷衍了事而引起的悲剧，在世界上每天都会上演。

一家服装厂的一名业务员为单位订购一批羊皮，合同条款本应是“每张大于4平方尺。有疤痕的不要。”然而这名业务员粗心大意，把句号写成了顿号，成了“每张大于4平方尺、有疤痕的不要。”结果供货商钻了空子，发来的羊皮都是小于4平方尺的，使服装厂哑巴吃黄连，有苦说不出，损失惨重。

当今时代，公司与公司之间，竞争越来越激烈，只要员工在工作中不用心，有一丁点儿不负责任，就有可能导致整个企业蒙受巨大损失。

敷衍了事的人不单单工作起来效率较低，自己阻碍了自己发展和进步的道路，而且会给人们留下做事情不负责任、工作粗心大意的坏印象，从而很难获得上司的信任和重用，自然也就无法获得同事的尊重。

一位哲学家说过：“不论你手边有任何工作，都要用心去做。这样，你每天才会取得一定的进步。”

失败的最大祸根，就是养成了敷衍了事的习惯；而成功的最好方法，就是把任何事情都做得精益求精、尽善尽美，让自己经手的每一件事，都贴上“卓越”的标签。

用心工作，最大的受益者是自己；敷衍工作，最大的受害者也必定是自己。大部分人总是在渴望自己能得到提升，能得到加薪，但却在工作中依旧抱着为老板打工，只是完成任务，甚至敷衍、马马虎虎的工作态度。似乎他们并不知道职位的晋升是建立在忠实履行日常工作，用心做好每一件事的基础上的。只有尽职尽责、尽善尽美、用心做好目前的工作，才能使你获得价值的提升。

只要用心去做，我们也可以做得更好

优秀员工就是那些懂得用心去工作的人，当一个人真正用心做事的时候，他就会一丝不苟地把事情做到最好。

做事用心不是高不可攀的难事，做事用心只是一种心态，做事用心只是一种选择！

第1章 工作精细化（11）

为了发展海尔整体卫浴设施的生产，1997年8月，33岁的魏小娥被派往日本，学习掌握世界先进的整体卫生间生产技术。在学习期间，魏小娥注意到，日本人试模期的废品率一般都在30%～60%，设备调试正常后，废品率为2%。

“为什么不把合格率提高到100%呢？”魏小娥问日本的技术人员。

“100%？你觉得可能吗？”日本人反问。

从对话中，魏小娥意识到，不是日本人能力不行，而是思想上的桎梏使他们停滞于2%的废品率。作为一个海尔人，魏小娥的标准是100%的合格率，即“要么不干，要干就要争第一”。她拼命地利用每一分每一秒的学习时间，3周后，她带着先进的技术知识和赶超日本人的信念回到了海尔。

时隔半年，日本模具专家宫川先生来华访问见到了“徒弟”魏小娥，她此时已是卫浴分厂的厂长。面对着一尘不染的生产现场、操作熟练的员工和100%合格的产品，他惊呆了，反过来向徒弟请教问题。

“有几个问题曾经使我绞尽脑汁地想办法解决，但最终没有成功。日本卫浴产品的现场脏乱不堪，我们一直想做得更好一些，只是难度太大了。你们是怎么做到现场清洁的？100%的合格率是我们连想都不敢想的，对我们来说，2%的废品率、5%的不良品率是天经地义的，你们又是怎样提高产品合格率的呢？”

“用心。”魏小娥简单的回答又让宫川先生大吃一惊。

用心，看似简单，其实并不简单。

原来，魏小娥从日本学成归国之后，便开始重点抓卫浴分厂的模具质量工作。魏小娥在实践中把2%放大成100%去认识。比如，她发现有的产品成型后有不易察觉的黑点，就马上召集员工商量对策。有的员工说：“这个黑点不仔细看根本看不见，再说，经过修补后完全可以修掉……”

魏小娥说：“这些有黑点的产品万一流向市场，就会影响海尔的信誉，用户可以拿着放大镜、听诊器去买冰箱，也会拿着这些东西来买卫浴设施。所以，既是‘白璧’就不能有‘微瑕’，产生这个小黑点的原因就是我们的现场没能做到一尘不染。”

不管是工作日还是节假日，魏小娥紧绷的质量之弦从来没有放松过。有一次在试模的前一天，魏小娥在原料中发现了一根头发，这无疑是操作工在工作中无意间掉进去的。一根头发丝就是产品的定时炸弹，万一混进原料中就会出现废品。魏小娥马上给操作工统一制作了白衣和白帽，而且要求大家统一剪短发。

就这样，在魏小娥的努力下，2％的责任得到了100％的落实，2％的可能被一一杜绝。终于，100％这个被日本人认为是“不可能”的产品合格率，被魏小娥做到了。

在工作中，如果我们能够像魏小娥这样用心认真，也一定能成为第二个“魏小娥”。只要用心去做，我们也可以做得更好！

用心工作的员工是企业的财富，也是企业真正需要的人。一个用力工作的人，只能做到称职，只有用心工作的人，才能达到优秀。用心工作是一种工作态度，更是一种工作方法和工作哲学。从平凡到优秀，其实只有一个秘诀，那就是工作上要用心一点，再用心一点。只要用心去做，每个人都能在工作中做得出色，都能成为企业最优秀的员工之一。

养成用心做事的好习惯

老板评价优秀员工时常说的一句话就是“他做事很用心。”可见，“用心”是对一个人工作和事业的最佳褒奖。用心做事才能把事情做对，才能把事情做好。

在现代职场中，该如何用心做事，以取得人生的成功呢？建民集团董事长黄建民说：“要养成用心做事的好习惯！”

第1章 工作精细化（12）

黄建民举了他们公司的一个例子：

洗衣房的邓美雄，她只有初中文化，也从来没有接受过什么专业的洗衣培训，但是由于她用心投入，虚心好学，在很短的时间内掌握了专业技能技巧，并利用晨会不断总结经验带动大家提高，使洗衣房成为管理层最放心的部门之一。而在此之前，公司请过几任所谓的“大学生”和不少的“专家”来管理洗衣房，但任何一个时期的管理都无法和现在的洗衣房管理相比。

记得去年中秋节期间，有一位顾客拿了一件非常昂贵的衣服，来到洗衣房找到邓美雄说：“我特别喜欢这件衣服，但是衣服不小心搞脏了，我找了几家大型的连锁洗衣店，它们都没法去掉衣服上这块顽渍，你能帮我解决它吗？”邓美雄接过顾客的衣服后，来到洗衣房，拿出所有的洗衣药水，进行了十几次的配比，并在报废的布草上面反复地试验，既要去掉顽渍，又不能损伤布料。后来终于成功了，顾客接过干净的衣服，对她感激不已，要给她小费，但是邓美雄坚决不要。

还有一次，洗衣房的烘干机老是吱吱作响，邓美雄找来了工程部的人检测维修，最后工程部的人摇头说没办法解决。邓美雄听后，并没有放弃，她在想：只要用心，就一定有办法解决的。后来经过她的用心观察和研究，终于发现原来是因为布料的一些尘屑沉积在了机器的部件里，清理干净之后，问题就解决了。

发生在邓美雄身上这样的案例还有很多很多。一个初中生，为什么会有这么多惊人的进步？原因只有一个，就是用心！在我们公司像邓美雄这样用心做事的人还有很多很多，他们都没有多高的文凭，但是他们之所以优秀，就是因为他们有一个共同之处，那就是用心做事。所以，用心做事的好习惯一旦养成，就会使人终身受益。

黄建民最后总结说：“用力做事能完成一项工作，用心做事才能出色地完成一项工作。心在哪里，成功就在哪里。任何时候都要牢记：

只有用心，我们才能见微知著；只有用心，才能追求卓越、追求完美；只有用心，才会使你与众不同；只有用心，才会使你脱颖而出；只要用心做事，你就一定会获得人生的成功。”

用心做事，把事情做得尽善尽美，谁都可以成功。

七、精细化重在善始善终

精细化体现在日常生活和具体工作之中，精细化作为一种理念，是在做事过程中体现出来的。精细化是一种工作习惯，就是人人、事事、时时、处处做好精细化，自觉进行精细化工作。通过“有意识”的引导并强力推行，使精细化逐步转变为我们“潜意识”的行为，彻底改变过去粗放式管理的行为习惯，彻底改变粗枝大叶、草率马虎现象，形成一种追求精细、持续改进、力求完美的工作习惯和工作作风。

精细化在工作中表现为做事有始有终，一次就把事情做好。然而，在现实中，有些人做事虎头蛇尾，他们做事时只有一个很好的开头，却没有一个令人满意的结尾，给人留下一种有始无终、只重开始不管结果的印象。在工作中，我们常常遇到这种有头无尾或者虎头蛇尾的情况。

往往就是这样，已布置的工作，如果没有督促就不会有积极的反馈。譬如许多单位年初开列一系列计划目标，并且细分到每一个部门，每一个单位甚至每个人，所做的事情也1、2、3……排序了。但是到了年底，这些计划、任务完成得如何？哪些已经完成了？哪些还没有完成？离目标值还有多少距离？无法完成计划的原因何在？要么统统没有下文了，要么只有包含着大量“大约”、“可能”等含混不清词汇的总结。

对于做事有头无尾、有始无终的人，有一幅很形象的漫画，画中人挖了无数的水井，但都没挖到头，他也永远喝不到水。这样做事总是半途而废的人，人们是不敢把重要的任务交给他的。

第1章 工作精细化（13）

做事切忌有始无终，半途而废

许多人之所以无法取得成功，不是因为他们能力不够、热情不足，而是因为他们缺乏一种坚持不懈的精神。他们工作时往往虎头蛇尾、有始无终，做事东拼西凑、草草了事。他们对自己的目标容易产生怀疑，行动也始终处于犹豫不决之中。比如，他们看准了一项工作，充满热情地开始去做，可常常在刚做到一半时又会觉得另一份工作更有前途。他们时而信心百倍，时而又低落沮丧。可以说，这种人也许能够在短时间内取得一些成就，但是，从长远来看，最终一定会是一个失败者。因为在这个世界上，没有哪一个做事虎头蛇尾、迟疑不决、优柔寡断的人能够获得真正的成功。

美国一位成功学家讲述了这样一个故事：

在好多年前，当时有一个人正要将一块木板钉在树上当隔板，贾金斯便走过去管闲事，说要帮那人一把。他说："你应该先把木板头子锯掉再钉上去。"于是，他找来锯子之后，还没有锯到两三下又撒手了，说要把锯子磨快些。

于是他又去找锉刀。接着又发现必须先在锉刀上安一个顺手的手柄。于是，他又去灌木丛中寻找小树，可砍树又得先磨快斧头。

磨快斧头需将磨石固定好，这又免不了要制作支撑磨石的木条。制作木条少不了木匠用的长凳，可这没有一套齐全的工具是不行的。于是，贾金斯到村里去找他所需要的工具，然而这一走，就再也不见回来了。

贾金斯无论学什么都是虎头蛇尾、有始无终、半途而废。他曾经废寝忘食地攻读法语，但要真正掌握法语，必须首先对古法语有透彻的了解，而没有对拉丁语的全面掌握和理解，要想学好古法语是绝不可能的。贾金斯进而发现，掌握拉丁语的唯一途径是学习梵文，因此他便一头扑进梵文的学习之中，可这就更加旷日废时了。

贾金斯从未获得过什么学位，他所受过的教育也始终没有用武之地。但他的先辈为他留下了一些本钱。他拿出10万美元投资办一家煤气厂，可是煤气所需的煤炭价钱昂贵，这使他大为亏本。于是，他以9万美元的售价把煤气厂转让出去，又开办起煤矿来。可这又不走运，因为采矿机械的耗资大得吓人。因此，贾金斯把在矿里拥有的股份变卖成8万美元，转入了煤矿机器制造业。从那以后，他便像一个内行的滑冰者，在有关的各种工业部门中滑进滑出，没完没了……

职场中，有很多人就像故事中的贾金斯一样，做事虎头蛇尾、半途而废。而这样做，造成的不仅仅是工作没有完成的结果，更重要的是，它有可能给你带来心理上的挫折感，甚至可能使你养成虎头蛇尾的工作习惯，而这将是一个人最大的损失。

对一位积极进取的员工来说，有始无终的工作恶习最具破坏性，也最具危险性。它会吞噬你的进取之心，它会使你与成功失之交臂，使你永远不可能出色地完成任何任务。古人云：“行百里者，半于九十”就是这个道理。

做事善始善终，力求彻底

从前有一位地毯商人，看到最美丽的地毯中央隆起了一块，便把它弄平了。但是在不远处，地毯又隆起了一块，他再把隆起的地方弄平。不一会儿，在一个新地方又再次隆起了一块，如此一而再、再而三，他试图弄平地毯，直到最后他拉起地毯的一角，看到一条蛇溜出去为止。

第1章 工作精细化（14）

很多人解决问题，只是把问题从系统的一个部分推移到另一个部分，或者只是完成一个大问题里面的一小部分，并没有从实质上去解决问题。比如，工厂的某台机器坏了，负责维修的师傅只是做一下最简单的检查，只要机器能正常运转了，他们就停止对机器做一次彻底清查，只有当机器完全不能运转了，才会引起人们的警觉。这种只满足于小修小补的态度如果不转变，将会给公司和个人带来巨大的损失。

无论我们做什么职业，做多久，我们都应该要以一种善始善终的专注心态做好我们应该做的事情。这不仅仅是我们的职业道德所要求的，也是我们人格魅力的体现。

许多人有一种把工作做了一会儿，就放在一边的习惯。而且他们充分相信，他们似乎已经完成了什么。事实果真如此吗？这样做，犹如足球运动员在临门一脚的刹那间收回了脚，前功尽弃，白费力气。

做事不求彻底、有始无终、半途而废、不能善始善终地做完一件事的人，最易失去信任。他们的工作最不可靠，一定是拖泥带水，纠缠不清，许多企业对这种人是非常“感冒”的。

善始善终地工作，不仅是一种责任，更是一种良好的品质。只有这样，我们才有可能将精细化进行到底。

八、把复杂的问题简单化

精细化管理的根本核心，就是把复杂的工作简单化，简单的工作流程化，流程的工作定量化，从做好最简单的小事开始累积，对每个细节都精益求精。

这个世界上永远有两种人：一种人总希望把复杂的问题简单化；另一种人则总喜欢把简单的问题复杂化。

把复杂的问题简单化的人一般是做事的人。因为要干活的人没有谁愿意把简单的问题复杂化；相反，总是想着把复杂的问题抽丝剥

茧，提纲挈领，这样才能事半功倍。

在一些机关和企业里，很多员工的工作总结和一年的工作计划以及各种汇报材料、文件报告，总是长得不行，洋洋洒洒，没有十几页恐怕不叫“总结”或“材料”。你若能耐着性子从头到尾看到底，就会发现这些材料和报告，很多是照抄、照搬、照转别人的东西，套话连篇，空话连篇。这样的总结、计划，除了写材料和读材料的人看一看，其他人根本不会关心。你说，这样的材料有多大用途、多大效果呢?

世界知名企业宝洁公司规定备忘录的长度为一页纸以内，要求尽量精简公司所有的报告文件，以尽可能简练的语言来描述公司的现状和未来的发展措施。一份冗长的报告也许写起来不会太难，但是如果要把这份冗长的报告缩减成一页纸，那么难度就很大了。 一次，宝洁公司的一位经理向总裁查德·德普雷递交了一份厚厚的备忘录。这份备忘录上详细介绍了他对公司问题的处理意见。没想到，查德·德普雷看到后连翻都没翻，而是非常生气地在备忘录上面加上了这样一条命令：“把它简化成我所要的东西！”然后吩咐将这份备忘录退回。

还有一次，一位主管递上来的报告非常复杂，查德·德普雷在报告后面批示道：“我不理解复杂的问题，我只理解简单明了的！”

对此，查德·德普雷曾这样解释道：“我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题，只有这样，我们才能更好地进行下面的工作。”

此后，宝洁公司要求员工要不遗余力地将报告的精华浓缩到一页，把问题搞清楚，把事情搞透彻。

一般来说，传统的报告大约15页。因此，有人质疑，如果说报告只有一页长，宝洁公司是如何将其处理得如此切中要害、一目了然的呢？有人经过调查，揭开了这个谜底。宝洁公司是在大量的支持性数据以及事实依据的分析基础上，不惜耗费精力与时间而将报告尽量缩减，目的是尽量减少领导者或其他人在阅读报告时所需的时间。这种

处理问题的方法非常精细，并且趋于完美。宝洁公司的总裁经常鼓励他的员工及时与自己沟通，并对提交报告的员工说：“公司的大部分效益建立在这一页报告上。这也是宝洁公司高效率的工作水准，高效益的营业收入的秘密所在。”

第1章 工作精细化（15）

一页报告的威力在于，它的要点鲜明集中，比主旨散布在十多页的分散式、复杂式的报告要简洁清楚、效率更高。

首先，因有少量的问题有待讨论，审核的速度加快了，工作效率也提高了；其次，节省了大量的、不必要的时间；最后，这种精练的文章形式，使报告的含金量大大提高了。

化复杂为简单，一份精简的报告节约了阅读者与执行者的宝贵时间，无形中提高了企业效率。一页纸报告是实现部门与部门、员工与员工、员工与领导之间顺畅交流的最佳办法之一。

长沙卷烟厂厂长卢平是一个倡导把复杂的事情简单化的企业家。她上任之后，就毅然决然地取消了一项我们从上小学时就已习惯乃至觉得天经地义的工作内容：写总结。

对此，卢平解释说："每次我从外面出差回来，一看到办公桌上一大摞文件报告，我就头疼。所以我就要求：凡是给我看的东西，就只能是一张纸，就是一个备忘录。上面就直截了当地写：题目、问题、方案、机遇、风险、结论和审批，不要一写就一大堆。写总结也是这样。你会发现，不管他业绩多差，只要一写总结，他总能把自己说得天花乱坠，最后一点儿用都没有。所以我要取消写总结，代之以每季度你给我作一次'经济质量运行分析'。这时候，你的注意力就不再是你个人如何，而是我们工作进展如何，我们的竞争对手前景如何，我们行业的最高水平是什么样。看清周围的环境，我们自己的定位就已经清楚地摆在那儿了。你不要总以为自己很好很好，其实数字一摆，差距就出来了。" 在职场上打拼，免不了要写报告、做方案，有些人辛辛苦苦、倾尽心血做好的工作报告、方案，到头来得不到老板的认可。这是什么原因呢？原来他们忽视了一个很重要的细节：他们给老板的报告太长太厚了。

有一个职员，他写的报告十分详尽，可每次他将报告呈给老板时，老板总是随意地翻一翻，不置可否。这个职员很是不解，为什么明明写得很好的报告却得不到老板的认可呢?

后来，一个在职场打拼多年的成功人士提醒他：“你的报告写得好，如果能写得再简短些，那就能行得通了。”

这个职员悟到了这个道理，以后在写报告、做方案时，就简短明了，他的报告果真就很容易通过，很容易得到老板的认可了。

作为一个老板，他一天的工作已经够忙碌的了，根本没有足够的时间仔细阅读报告、方案。如果长达40页的工作报告中的39页都可以删去的话，那么就请只留下一页！将报告的精华浓缩到一页纸上，老板接到你的报告时，就会有兴趣去阅读。同时，他能节省时间，迅速知道你的报告内容，快速作出决策。

由于老板事多人忙，加之讲求效率，故而最不耐烦长篇大论、没有中心思想的报告。老板往往无心细看报告，很多时候还会产生一种厌倦感，你辛辛苦苦做出的报告就有可能被老板否定，甚至变成一卷废纸，从而掩盖了你的辛苦和才能。

精细化管理提倡不要把事情人为地复杂化，要崇尚简洁。管理精细化，其实也就是越来越简单化，将复杂的事情简化到既可以节省时间，又可以提高效率的水平上来。九、对细节问题要有追根究底的精神

在工作中，我们所面对的问题，复杂程度不一。对于简单的问题，可能不费吹灰之力就能找到答案；但对于较为复杂的问题，就没有那么容易。这时，要想把问题弄个水落石出，必须抓住已有线索不放，追根究底、顺藤摸瓜、坚持不懈，直到问题得到解答。

在通用汽车公司的客户服务与客户之间发生过这样一个有趣的故事。

有一天，美国通用汽车公司的庞帝雅克（Pontiac）部门收到一封客户抱怨信，上面是这样写的：这是我为了同一件事第二次写信给你

们，我不会怪你们为什么没有回信给我，因为我也觉得这样别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。

第1章 工作精细化（16）

我们家有一个传统的习惯，就是我们每天在吃完晚餐后，都会以冰激凌来当我们的饭后甜点。由于冰激凌的口味很多，所以我们家每天在饭后才投票决定要吃哪一种口味，等大家决定后我就会开车去买。

但自从最近我买了一部新的庞帝雅克后，在我去买冰激凌的这段路程中问题就发生了。 你也许不相信，每当我买的冰激凌是香草口味时，我从店里出来车子就发不动。但如果我买的是其他的口味，车子发动就顺得很。我要让你知道，我对这件事情是非常认真的，尽管这个问题听起来不可思议。为什么当我买了香草冰激凌时，这部庞帝雅克就发不动？而我不管什么时候买其他口味的冰激凌，它就没事呢？

庞帝雅克的总经理对这封信还真的感到迷惑不解，于是他派了一位工程师去查看究竟。工程师安排与这位客户的见面时间刚好是在用完晚餐的时间，两人于是一个箭步跃上车，往冰激凌店开去。那个晚上投票结果是香草口味，当买好香草冰激凌回到车上后，车子又发不动了。

这位工程师之后又依约来了三个晚上。

第一晚，巧克力冰激凌，车子没事。

第二晚，草莓冰激凌，车子也没事。

第三晚，香草冰激凌，车子发不动。

这位工程师，到目前还是死不相信这位客户的车子对香草冰激凌“过敏”。因此，他仍然不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从开始到现在所发生的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间等。

最后他发现了线索：车主买香草冰激凌比买其他冰激凌所花的时间要短。因为香草冰激凌很受欢迎，故分箱摆在货架前面，很易取到。

现在，工程师所要知道的疑问是，为什么这部车会因为从熄火到重新激活的时间较短时就会发不动？原因很清楚，绝对不是因为香草冰激凌的关系，工程师很快就想到，答案应该是“蒸气锁”。因为当这位客户买其他口味冰激凌时，由于时间较久，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。但是买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。

在这个故事中，购买香草冰激凌有错吗？但购买香草冰激凌确实和汽车故障存在着逻辑关系。问题的症结点在一个小小的“蒸气锁”上，这是一个很小的细节，而这个细节被细心的工程师所发现。这里有一正一反两方面的教训，一方面，厂家在“蒸气锁”这个细节上没有注意，导致了产品出现这种奇怪的故障；另一方面，庞帝雅克的工程师因为注重细节，谨慎小心地分析，最后终于找出了故障的原因。

正是这位客户的执著和那位工程师打破沙锅问到底的做事方法，使得问题的症结最终水落石出。如果没有这种追根究底、顺藤摸瓜的精神，恐怕这个细节就被忽略了。如果客户在通用汽车公司找不到问题的答案，这位客户是不会善罢甘休的，到那时，通用汽车公司就会失去许多顾客和商机。

对待客户所反映问题，最关键的是我们的态度和理解力。当碰到问题时，不要浅尝辄止、简单地得出“可能或不可能”的结论，要投入真诚的努力，追根究底，不放过任何细节。冷静地思考问题的症结所在，积极地寻求解决问题的方法，唯有如此，才能把事情做好、做完美。

工作中，不乏这样的现象，在遇到问题时不去主动提出问题，动脑筋想办法去解决问题。

凡事多动脑筋，多问几个为什么，遇事多想一想该怎么办才好。科学家说，提出问题相当于解决了问题的一半。问题都提不出来，又谈何解决呢？

第1章 工作精细化（17）

在日本著名的丰田公司的改善流程中，有一个著名的“五个为什么分析”。前丰田技术中心副总裁冈本雄一认为，丰田公司产品发展制度的成功秘诀在于：公司有一个非常复杂的新产品发展技巧——“五个为什么”，就是问五次“为什么”。

丰田生产系统采用了对付某种故障的五部曲来寻找问题的症结，防止和杜绝该故障的再次发生。公司对出现的各种问题和事故一不批评、二不惩罚、三不扣奖金，而是对责任者追问五个“为什么”。例如，面对一台出现故障的机器，管理者与操作者进行了这样的对话：

问：机器为什么停了?

答：超负荷，保险丝断了。

问：为什么超负荷?

答：轴承润滑不够。

问：为什么润滑不够?

答：油泵吸不上油。

问：为什么吸不上油?

答：油泵轴承磨损松动。

问：为什么磨损松动?

答：没有安装过滤器，混进了铁屑。

问完了五个“为什么”，事故的原因也水落石出了。于是，企业决定举一反三，全面安装过滤器，同样的故障就被杜绝了，问题得到了彻底解决。

要有效解决问题，一定要从问题出发，问题解决的关键就在于不停地问“为什么”。

著名发明家爱迪生曾说：“一个时时产生问号的头脑是一项很大的财产。”保持寻根问底的习惯，保持一种疑问的态度，多问几个“为什么”，因为成功的答案就跟在“为什么”后面。

有一个区域经理，销售业绩下滑了，他不知道为什么；销售业绩上升了，他也不知道为什么。为什么这个区域经理不知道问题产生的原因呢？习惯的说法是缺乏具体的数据支持，可真正的答案是，他还没有学会不断地对问题问“为什么”。

一个人必须学会问“为什么”。一种有效的方法就是画“鱼刺图”。其核心就是先列出一个最重要的问题，然后围绕这个问题将一些可能与它有关系的因素找出来，接下来就是不断对每个因素问“为什么”。比如有营销专家曾经分析过这样一个案例，针对企业销售艰难的问题，他们列出了产品、价格、渠道和推广等与其密切相关的因素，然后分别问“为什么”，由此可以引申到最本质的根源：

为什么销售艰难？因为经销商不接受；

为什么不接受？因为产品价格太高；

为什么价格太高？因为生产成本高；

为什么生产成本高？因为采购成本高；

为什么采购成本高？因为采购量太小；

为什么采购量太小？因为资金短缺。

最后我们得出的结论就是：因为世界金融危机的影响，资金缺口限制了企业的发展，接下来的措施就是全力解决资金问题。只要按照这种方法问下去，必定会对各种问题产生的原因了如指掌，自然对解决之道就心中有数了。

在解决问题时，要多问几个“为什么”，做到“追根问底”，这样才能使问题得到根本的解决。

第2章 质量精细化（1）

第2章质量精细化

一、追求质量“零缺陷”，创造高效益

有一次，为了让员工们明白“零缺陷”管理对于企业应对市场竞争的重要性，上海汽车工业（集团）总公司（以下简称上汽集团）总裁胡茂元讲述了“阿吉里斯的脚后跟”的故事。

他说：“古希腊神话中有一位伟大的英雄阿吉里斯，他有着超乎普通人的神力和刀枪不入的身体，在激烈的特洛伊之战中无往不胜，取得了赫赫战功。但就在阿吉里斯为攻占特洛伊城奋勇作战之际，站在对手一边的太阳神阿波罗却悄悄一箭射中了伟大的阿吉里斯，在一声悲凉的哀叹中，强大的阿吉里斯竟然倒下去了。原来这支箭射中了阿吉里斯的脚后跟，这是他全身唯一的弱点，只有他的父母和天上的神才知道这个秘密。在他还是婴儿的时候，他的母亲、海洋女神特提斯，就曾捏着他的右脚后跟，把他浸在神奇的斯堤克斯河中，被河水浸过的身体变得刀枪不入，近乎于神。可那个被母亲捏着的脚后跟由于浸不到水，成了阿吉里斯全身唯一的弱点。母亲造成的这唯一弱点要了儿子的命！”

由于局部细微的弱点而导致全局的崩溃，就是这则故事所揭示的道理，质量管理同样如此。企业生产经营的每一个环节，与市场销售及售后服务都密不可分，一个零部件装配的失误，就可能给整个企业带来巨大甚至致命的损害。因此，一定要全力把好质量关。

被誉为全球质量管理大师、“零缺陷”之父的菲利普·克劳士比早在20世纪60年代初就提出“零缺陷”的理念。

克劳士比认为，精益生产管理是对品质追求零PPM（百万分之一）的缺陷率，追求客户100%的满意。以往谈到精益生产管理时往往偏重于介绍精益生产中对生产精准化、物流、看板、标准作业等方面的内容，但是实施精益生产的一个基本前提是不能以牺牲安全和品质

为代价去提升绩效。如果出现品质百万分之一的缺陷，就意味着送到客户手中会带来100%的缺陷。

面对竞争日益激烈的市场环境，企业必须树立顾客利益至上的观念，完全满足客户的需求和期望，这就要求任何公司的产品质量都不允许出现半点瑕疵，对产品的品质追求“零缺陷”。因为“差不多就好”、对产品质量进行妥协，都可能对顾客造成100%的损失，而这会对公司信誉造成巨大的损失。

在我国企业中，海尔的“零缺陷”管理为其他较多企业树立了典范。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏常说：“有缺陷的产品，就是废品！”去过海尔集团参观的人都知道，海尔展览馆存放着一把大铁锤，海尔人认为这把大铁锤是海尔发展的“功臣”。说到这把大铁锤的来历，要追溯到20世纪80年代：

1985年，张瑞敏刚到海尔（时称青岛电冰箱总厂）。那时，冰箱的需求量比供应量大得多，海尔生产出来的任何产品，甚至不合格的冰箱都能轻松地卖掉。1985年4月，张瑞敏收到了一封用户的投诉书，说买的海尔冰箱质量有问题。张瑞敏觉得问题很严重，突击检查了仓库，发现共有76台冰箱存在各种各样的缺陷。

当时研究处理办法时，干部提出两种意见：一是作为福利，处理给本厂有贡献的员工；二是作为“公关手段”，处理给经常来厂检查工作的工商局、电业局、自来水公司的人，拉近他们与海尔的关系。可张瑞敏却说：“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”

后来，海尔搞了两个大展室，展览了劣质零部件和76台劣质冰箱，让全厂职工都来参观。参观完以后，张瑞敏把生产这些冰箱的责任者留下，他拿着一把大锤，照着一台冰箱就砸了过去，把这台冰箱砸得稀巴烂，然后把大锤交给责任者，把76台冰箱全都销毁了。

第2章 质量精细化（2）

当时在场的人都流泪了。虽然一台冰箱当时卖800多元钱，但每人每个月的工资才40多块钱，一台冰箱是很多人两年的工资。

那时海尔还在负债，当时冰箱也很贵，并且这些冰箱也没有多少毛病，有的冰箱只是在外观上有一道划痕。张瑞敏的这一举动在当时令很多人难以理解。但是，正是这一锤“砸碎”了过去陈旧的质量意识，“砸醒”了全体员工，这一锤让员工明白了：没有严格的立厂之道，就没有海尔的前途。在海尔，有缺陷的产品就等于废品。

“精细化，零缺陷”很快成了海尔全体员工的信念。员工们一改往日马马虎虎、将就凑合的态度，每一个人在每一个生产细节都精心操作。正是因为秉持着“高标准、精细化、零缺陷”的管理理念，海尔企业赢得了良好的口碑，赢得了消费者的忠诚。

曾经看过一个“提升降落伞品质妙方”的故事，这个故事看似笑话，其实是一个产品质量追求零缺陷的经典。

第二次世界大战时期，有一家生产降落伞的工厂，它们制造出来的产品从来都没有瑕疵，也就是说，它们生产的降落伞从来没有在空中打不开的不良记录。其品质无与伦比，全球闻名。

有一位记者非常好奇，他觉得工厂生产的降落伞怎么可能完全没有任何的疏失或破损呢？他千辛万苦地打听，终于找到这家工厂的负责人，希望能够借助采访打探出生产零缺陷降落伞的秘诀，并将之在报刊上大肆报道表扬一番。

记者首先恭维老板的英明领导与经营有方，随后简明扼要地说明来意，老板先是口沫横飞地说：“要求降落伞品质零缺陷是本公司一贯的政策，想想看，在离地面几千英尺的高空上，万一降落伞有破损或打不开的话，那么使用者在高空跳落过程中岂不是魂飞魄散，且叫天天不应，叫地地不灵？人的生命根本就没有受到应有的重视！”话毕，老板只是漫不经心地说：“生产这类产品其实并没有所谓的奥秘！”

老板的话令记者一脸狐疑，他仍不死心地追问：“老板您客气了，我想其中一定有诀窍，否则贵工厂怎么有可能维持这么高的品质？”

这个时候，老板嘴角露出一抹微笑，他淡淡地说：“哦！要保持降落伞零缺陷的品质，其实是很简单的，根本就不是什么艰深难懂的大道理。我们只是强烈要求，在每一批降落伞要出厂之前，一定要从整批的货品中随机抽取几件，将它们交给负责制造该产品的工人，然后让这些工人拿着自己生产的降落伞到高空进行品质测试的工作……”

要求工人亲自登机试验以检验产品质量，结果该公司所交付的降落伞的质量始终保持在100%。

这是为什么呢？因为工人提高了工作标准，把“零缺陷”视同自己的生命一样珍惜！为了保住生命，他必须要下定“零缺陷”的决心。

从上面的故事可以看出，追求“零缺陷”表达的是一种决不向任何不符合最高要求的做法妥协的决心。它要求人们努力工作，把工作当作自己的事情来做，达到“零缺陷”的境界。为了实现“零缺陷”，组织或个人必须符合顾客要求，预防缺陷产生，保证交付一次性合格。

员工要建立一种“不害怕任何错误、不接受任何错误、不放过任何错误”的“零缺陷”心态，自动自发地找差距、挖隐患、挑毛病、揭问题、查原因、找根源，层层把关、步步提高，把问题一次性地解决在企业内部，不给客户制造任何麻烦、不留任何隐患，高起点才会有高成果、高效率和高效益。

第2章 质量精细化（3）

二、产品质量是生产出来的，不是检验出来的

质量是产品生产出来以后所呈现的结果。有的人错误地认为：质量是检验出来的。从过程管理的角度来看，质量绝对不是检验出来的，质量应该是设计和生产出来的。懂得这一点，就会明白为什么有些企业质量人员一大堆，而且整天忙得要死，产品质量却一直未见提高的原因了。

美国的质量管理大师威廉·戴明博士指出："产品质量是生产出来的，不是检验出来的。"要采用事前预防的方法，从一开始就将质量融入到产品中，以降低次品的发生率。当然，这也不是说就要消除检验，进行一定程度的检验是必要的，但是不能将产品的质量依赖于检验。

预防产生质量，检验不能产生质量

产生质量的系统是预防，不是检验。检验是在生产过程结束后把不符合要求的产品挑选出来，而不是促进改进。检验告知已发生的事情太迟，缺陷已经产生，无法挽回了。预防发生在过程的设计阶段，包括沟通、计划、验证以及逐步消除出现不符合项的可能性。通过预防生产质量，要求资源的配置能保证工作正确完成，而不是把资源浪费在问题的查找和补救上面。

过去一般企业总是对花在预防缺陷上的费用能省则省，结果却造成很多浪费，如材料、工时、检验费用、返修费用等。应该认识到，事后的检验是消极的、被动的，而且往往太迟。各种错误造成需要重做零件的成本，常常几十倍于预防费用。因此，应多在缺陷预防上下工夫，也许开始时多花些费用，但很快便能收回成本。

预防是在错误出现之前就消除错误成因，而不是后期的检查和改正错误。预防包含着思考、计划和分析过程，以预测错误会出现在哪里，然后采取行动以避免其产生。质量管理大师克劳士比认为，"培

训、纪律、榜样和领导可以产生预防”。管理层必须下决心持续地致力于营造以预防为导向的工作环境。

合格品不是检验出来的，而是生产出来的

质量是每道工序生产出来的，只有好好重视生产过程中的质量，才能有效地保证产品质量水平。在精益生产过程中，实现产品质量零缺陷，必须坚持“三不”原则，即“不制造不良品、不流出不良品、不接受不良品”。这是对待不良品的基本原则，也是首先必须保证的原则，是具体保证品质“零不良”的基础。

不制造不良品——这是每个现场生产人员首先必须保证的，只有不生产不良品，才能使得不流出和不接受不良品变为可能。

不流出不良品——作为操作者一旦发现不良品，必须及时停机，将不良品在本工序截下，并且在本工序内制定处置和防止再发生的对策。

不接受不良品——后工序人员一旦发现不良品，应立即在本工序实施停机，并通知上道工序。上工序人员必须立即停止生产，追查原因，采取对策，控制流出的不良品。

质量百分之百合格不是检出来的，而是干出来的。同样一条冰箱生产线，在海尔，就会生产出优质的产品，在其他企业，就可能生产出带问题的产品。海尔之所以成为世界名牌，第一靠的是质量，第二靠的是质量，第三靠的还是质量。

在海尔，流传着这样一个故事：在海尔总部接受完系统的产品知识培训后，来自巴基斯坦的海尔人开始走进洗衣机事业部生产车间实习。刚刚走进生产现场的巴籍海尔人斯得瓦特·犹拉对洗衣机组装工艺及操作非常感兴趣，而且学习得非常认真、非常快。在师傅的现场指导下，犹拉很快就可以非常规范地使用气枪上螺钉了。看到犹拉的操作那么娴熟，师傅们都对他满意地点头。忽然间，犹拉停止了操作，把手中的一枚螺钉拿给师傅看：“这枚螺钉是不合格的，不能用。如果用上了，会影响产品质量！”

第2章 质量精细化（4）

原来，犹拉在刚来海尔总部接受企业文化和产品质量培训时，对师傅讲的“任何有缺陷的产品都是废品”的印象特别深刻。

“经过几天的现场实习，我发现每个员工都是按最高质量标准在工作，上一道工序有问题决不放到下一道工序。我们一定要把海尔这么好的做法带回巴基斯坦，生产出和总部一样高质量的产品来，因为这就是标准。”拿着那枚螺钉，犹拉深有感触。

产品是由人制造的，高质量的产品是高素质的人制造出来的。因此，产品质量取决于工作质量，如果在产品设计质量确定的情况下，产品合格率将主要由工作质量决定，即工作的准确率将是产品合格率的保证，而工作由多个工作过程构成，每个过程又由多项工作活动和动作构成。人所做的每一个动作，他的完成往往是由人的意识控制的，员工质量意识强、素质高，工作完成的质量就高。因此，产品质量最终是由员工素质决定的，检验只是事后保证，再严格的检验，也检验不出高质量的产品。

员工是企业的基础。技艺熟练、认真负责、爱岗敬业、爱厂如家、品质的优秀工是制造优质产品的根本保证。只有高素质优秀的员工，才会将工作视为一种快乐、一种责任、视产品质量为生命、视顾客满意为个人满意、视集体利益高于个人利益，具有“厂兴我荣，厂衰我耻”的整体观念。一个技艺较差、责任心不强、不思进取的员工，可能会因为缺乏责任感而对工作漫不经心，导致产品质量低劣。知识和技术水平是可以充实和提高的，但是，工作不负责任、马马虎虎却是一个态度问题，这就要求全体员工都要以主人翁的姿态认认真真地工作，产品的“零缺陷”才成为可能。

产品质量是生产出来的，不是检验出来的，只有全体员工的质量意识不断增强，产品质量才能得到保证。

三、对产品质量来说，不是100分就是0分

临近黄河岸边有一个村庄，为了防止水患，农民们筑起了巍峨的长堤。一天，有一个老农偶尔发现蚂蚁窝一下猛增了许多。老农心想：这些蚂蚁窝究竟会不会影响长堤的安全呢？他要回村报告，路上遇见了他的儿子。老农的儿子听后不以为然地说："那么坚固的长堤，还害怕几只小小蚂蚁？"随即拉着老农一起下田了。

当天晚上风雨交加，黄河水暴涨。咆哮的河水从蚂蚁窝始而渗透，继而喷射，终于冲决长堤，淹没了沿岸的大片村庄和田野。

这就是"千里之堤，溃于蚁穴"这一典故的来历。"千里之堤，溃于蚁穴"的意思是千里长的大堤，往往因蚂蚁洞穴而崩溃，比喻小事不慎将酿成大祸。

谁都知道，质量就是市场，是一个企业生存发展的保障，没有它，一切都只是空中楼阁。质量是企业产品的生命，企业的产品没有优质的质量就没有发展可言。

日本经营之神松下幸之助有句名言："对产品来说，不是100分就是0分。"任何产品，只要存在一丝一毫的质量问题，都意味着失败。可谓是"千里之堤，溃于蚁穴"。东芝笔记本的小问题导致其在美国赔偿10亿美元，而在中国，则从销售冠军退居次席；福特公司因凡士通轮胎问题尝到了巨额亏损的滋味；而可口可乐一度在比利时和法国遭禁销。在美国，据统计如果只有99％的质量合格，那就意味着每小时丢失两万封信，每天有两架飞机发生事故，每年医院开错超过20万单的药方。

低劣的质量就像是设好的陷阱，正等着去摧毁企业及周围的一切。缺陷产品已经吞噬了许多企业、个人事业、顾客、竞争对手、各种社团，甚至无辜的平民百姓。

通用电器公司的研究表明，生产前发现质量问题并加以纠正所花的成本只有0.003美元；生产过程中发现质量问题并予以解决则需30美元；产品售出后才发现并加以改正需花费300美元。

第2章 质量精细化（5）

1993年，通用汽车公司回收约50万辆1987~1991年间生产的小汽车，原因是这批车的引擎头垫片有缺陷；克莱斯勒公司因燃料泵问题回收了3.5万辆1991型号的道奇兰姆车，回收汽车侵蚀掉大量的利润；丰田公司对回收汽车的修理耗费12.4亿美元，通用汽车公司则为1992年的回收小汽车耗资达2亿美元。

因人为失误或管理不善所造成的严重损失令人心惊。这些惨痛的事实足以使我们相信，质量事关生存。

难怪有企业家发出100－1＝0的感慨，100－1＝0是产品质量的等式，即100件产品里，只要有1件不合格，那么这种产品的质量就不是100－1＝99，而是100－1＝0了。100－1＝0这个等式，要求在质量上必须达到100%合格，如果出现1%的不合格，则所有的努力将可能化为零，因此在质量方面要追求尽善尽美、十全十美。 为把100－1＝0的质量意识落到实处，某酒厂在员工中长年开展“消灭百分之一的八个不允许”活动，即：不允许一个瓶子刷不干净；不允许一张商标贴不整齐；不允许一瓶酒内有可见物；不允许一个盖子封不严密；不允许一个盒子折不到位；不允许一个箱子封不规范；不允许一处现场有死角；不允许一位员工马马虎虎。车间实行定期或不定期抽查、评比，对质量意识、工作责任心不强的员工给予经济处罚、换岗、待岗等处理；对于在质量方面贡献突出的个人或班组，不但给予经济方面的奖励，而且作为年终评选的重要依据，使每个人都有危机感，时刻保持积极认真的工作态度使得产品质量不断提升。

一次，海尔的杨绵绵在分厂检查质量工作，在一台冰箱的抽屉里发现了一根头发丝。她立即召开全体相关人员会议，有的职工说，一根头发丝不会影响冰箱的质量，拿掉就是了，没什么大惊小怪的。但杨绵绵斩钉截铁地告诉在场的干部职工：“抓质量就是要连一根头发丝也不放过！”

质量是产品的生命，是竞争力的保证，它直接影响到企业形象及产品形象。前述松下幸之助的那句名言，话虽简单，却蕴藏着深刻的道理。100件产品，99件质量过硬，只有1件是次品，则意味着产品将100%失去市场的竞争力。因为市场上没有1%的侥幸。

对任何一家企业来说，都要做到不准任何有瑕疵的产品出厂，凡上市的产品必须百分之百的合格，这是企业长久保持信誉的根本。

四、质量一次就做对，代价最低

在华晨金杯汽车有限公司，首先映入人们眼帘的就是悬挂在车间门口的条幅——“第一次就把事情做对”。

“第一次就把事情做对”，这个概念也许令人疑惑：怎么可能第一次就把事情做对呢？人又不是神仙，怎么可能不犯错呢？不是允许合理的误差吗？不是允许一定比例的废品吗？

但是，从日本丰田公司的全面质量管理和准时化生产中来看，人们会惊奇地发现，原来，第一次就把事情做对不仅是可能的，而且是一定要做到的。想想看，整条流水线上，每一个零配件生产出来之后马上就被送去组装，因为没有库存，任何一个环节出了质量问题，都会导致全线停产，所以必须百分之百地“第一次”就把事情做对。

以生产水泥的工厂为例，企业生产水泥，是一环扣一环，每个环节都很重要。单说生产这一块，从开采矿石到包装有多少道工序，有多少人在付出艰辛的劳动？不管在哪道工序卡住了，产品都出不了厂门，进不了市场。有一个人工作不认真、质量意识不强，他的那一道工序没做好，水泥就可能成为次品，其他人付出的艰辛劳动就可能都是白干。

“第一次就把事情做对”，它并不是说人不可以犯错误，而是指对待工作必须要有一种坚持第一次就做对、符合所有要求的决心和态度。对待错误，即使是微不足道的差错，也决不放过，一定要消除原因，避免其再次出现。

第2章 质量精细化（6）

第一次就把事情做对，那些浪费在补救工作上的时间、金钱和精力就可以避免，生产成本也会大大降低。就质量的经济成本而言，事后弥补错误比起提前防范错误所花的代价要大得多。

菲利普·克劳士比在《零缺点的质量管理》中说："质量是免费的，虽然它不是礼物（可以不劳而获），却是免费的。真正费钱的是不合质量标准的事情——没有在第一次就把事情做对。在美国，许多公司经常使用相当于总营业额15％～20％的费用在测试、检验、变更设计、整修、售后保证、售后服务、退货处理，以及其他与质量有关的成本上。"

比如，我们在组装产品时，如果一个缺陷在其生产现场得到纠正的成本为10元，在组装完毕后纠正的成本估计为100元，那么发到客户现场安装时派服务人员去处理的费用可能就是1000元，而因事故给客户造成的损失可能就是10000元，甚至更多。

有一家公司的老总经常这样计算：假如"第一次就把事情做对"，那么成本会降低多少元、效率会提高多少倍。企业的利润很微薄，我们公司产品的净利润只有3.25%。而假如"第一次就把事情做对"，我们的成本会降低1.8%~2.6%，相当于提高了公司利润55%～80%！换句话说，在我们公司，如果"第一次就把事情做对"，等于运作一年就赚了一年半以上的利润！假如把这些"多余的利润"拿出一部分（比如20%）奖励那些"第一次就把事情做对"的员工，公司上下的工作态度和工作效果会怎样？在你的严格要求下，你的员工的思维、做事态度会怎样？他们将来的职业生涯的发展前景会怎样？

高质量来自零缺陷的产品，"错了再改"要花费更多的金钱、时间与精力，强调"第一次就做对"非常重要。每一个人若在自己的工作中养成了这种习惯，凡事先做好准备及预防工作，认真对待，防患于未然，在很多情况下就不会有质量问题了。因此，追求产品质量要有预

防缺陷的观念，凡事第一次就要做好，把“第一次就把事情做对”当作工作准则。

五、追求质量百分百，实现质量精细化

在很多制造企业，一旦领导抓得紧些，质量就好些；一旦领导一段时间没有强调，质量就走下坡路。在质量问题上，很多企业员工往往还停留在“要我做”的阶段，没有达到“我要做”的境界。

要想解决这个问题，就要让质量观念深入人心，并把它作为工作的最高原则，甚至要成为一种坚定不移的信仰。把质量当成一种信仰，就是要追求产品百分之百的合格。有人可能就说了，产品百分之百的合格是做不到的，“人非圣贤，孰能无过”。这种思维并不能成为我们不进步的理由。

在有些人看来，要达到“质量百分百”是不可能的，他们认为任何事物都存在偏差率。我们假设一下，如手术事故率不能超过百分之几，邮递错投率不能超过百分之几等标准。但当你躺在手术台上准备接受手术时，你会允许手术事故率的那百分之几发生在自己身上吗？你当然不会愿意这个不幸发生在你的身上，你要的是百分之百的安全系数。那么，我们换位思考一下，在产品质量上，你为什么不去想想如何做到“质量百分百”呢？

精是做精，精益求精；精是最佳、最优，是追求最好；精是精致、精湛，力求最高质量，把产品做成精品，把工作做到极致、做到最好，挑战极限。

产品的质量在很大程度上取决于生产者对产品细节的精益求精。一个企业在消费者心目中的知名度、可信赖度，都建立在对产品品质满意度的基础上。产品做得越精、越细，产品品质就越高。

德国的企业对产品质量的要求非常严格，他们重视每一个细节的完美，不允许产品的任何一个细节存在缺陷。有时他们宁可牺牲产品，也不会放松对细节的精密追求。所以说，卓越的质量建立在对细节的严格检查上。

奔驰汽车是高质量、高档次、高地位的象征，它不仅已成为社会名流必备的工具，甚至许多国家都采用奔驰汽车作为外交用车的标准车辆，“奔驰”已成了名副其实的名牌。“奔驰”有如此的品牌号召力，真正的法宝是它的高质量。质量是取胜的关键。

第2章 质量精细化（7）

奔驰汽车就是凭借对细节检查的不放松，生产出了高品质的产品。该公司的一位负责人说：实现高质量就是要对产品的所有零件的细节进行检验。为了杜绝细微的质量问题，奔驰公司对于外厂加工的零部件，一箱里只要有一个不合格，就会把这箱零部件全部退回。按照传统的管理观念，存在一定的缺陷率是很正常的，可是这并不符合细节管理的精神。奔驰公司采取了“宁可错杀一千，也不放走一个”的细节管理模式，从而最大限度地杜绝了低质量产品的出厂。

质量管理要落实在每一个实质性的行动上，彻底摆脱“求数量、求速度”的传统管理观念，把细节管理落实到各个部门，使各个部门职责清晰，有效地分工协作。

奔驰公司生产的引擎要经过42道关卡的检验，即使是油漆稍有划痕，都必须返工；即使是一颗小小的螺钉，在组装上车之前，也要经过检查。生产组装阶段都有专人检查，最后由专门技师对所有的细节综合考证，合格后才签字放行。而许多比较单纯的机械劳动，如焊接、安装发动机等则采用机器人，在一定程度上避免了一些制造细节出现的问题。

产品质量始于对产品的设计，这就需要进行大量的市场研究，掌握用户对产品质量要求的各种信息和细节，使产品开发设计过程保持系统的有效性。设计一旦确定了，细节就成为产品质量的决定因素。

奔驰汽车的设计是举世闻名的，但更让人们印象深刻的是，奔驰汽车把设计的各个细节落实到了其生产过程中，使每个细节都精致完美。许多公司在产品的设计过程中，都十分精心，但其生产出的相似产品，质量却相差许多，这种差异的形成，就是由于对细节的放松造成的。

奔驰汽车的事例告诉我们，正是这种细心、细致、细工、细活，才造就了精细的产品，也正是由于这种细小的差别，才导致了精细产

品的独到之处，保证了企业的基业长青。

对一个企业来说，产品质量极为重要。它不仅关系企业的信誉，而且直接影响着企业的销售市场和经济效益。因此说质量是企业的生命，是企业的命脉。

要保证生产的产品品质优异，并不断提升产品质量，打造企业品牌，不仅是品质管理部门的事，更应当是所有部门和全体员工共同的大事，是大家共同的责任和职能。“产品连着你我他，打造品牌靠大家”。从普通员工、班组长、主管、经理到总监、总经理，人人都要牢固地树立产品质量意识。因此每一位员工，无论在什么岗位上，都要时刻把质量问题放在心上，为企业生产合格的产品尽好责、把好关、服好务。